

APRENDIZAJE EN LUGARES DE TRABAJO

Taller:

Seis habilidades transversales principales para los empleados
Módulo 5: Autoliderazgo y mentalidad empresarial

[Fecha del taller]

Número de Acuerdo del Proyecto: 612910-EPP-1-2019-1-CY-EPPKA3-PI-FORWARD



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no constituye una aprobación del contenido, el cual refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en la misma.

Learn continually -
there's always "one
more thing" to learn!

Steve Jobs

Welcome to the
LEARN project's
**workshop for
Employees!**



Let's break the ice!



Introductions



Introduction

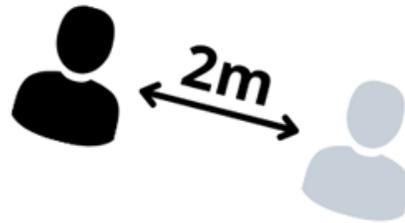
R

U

L

E

S



Mapa de ruta



1. Comunicación



2. Creación de
equipos



3. Resiliencia



4. Responsabilidad y
Práctica Ética



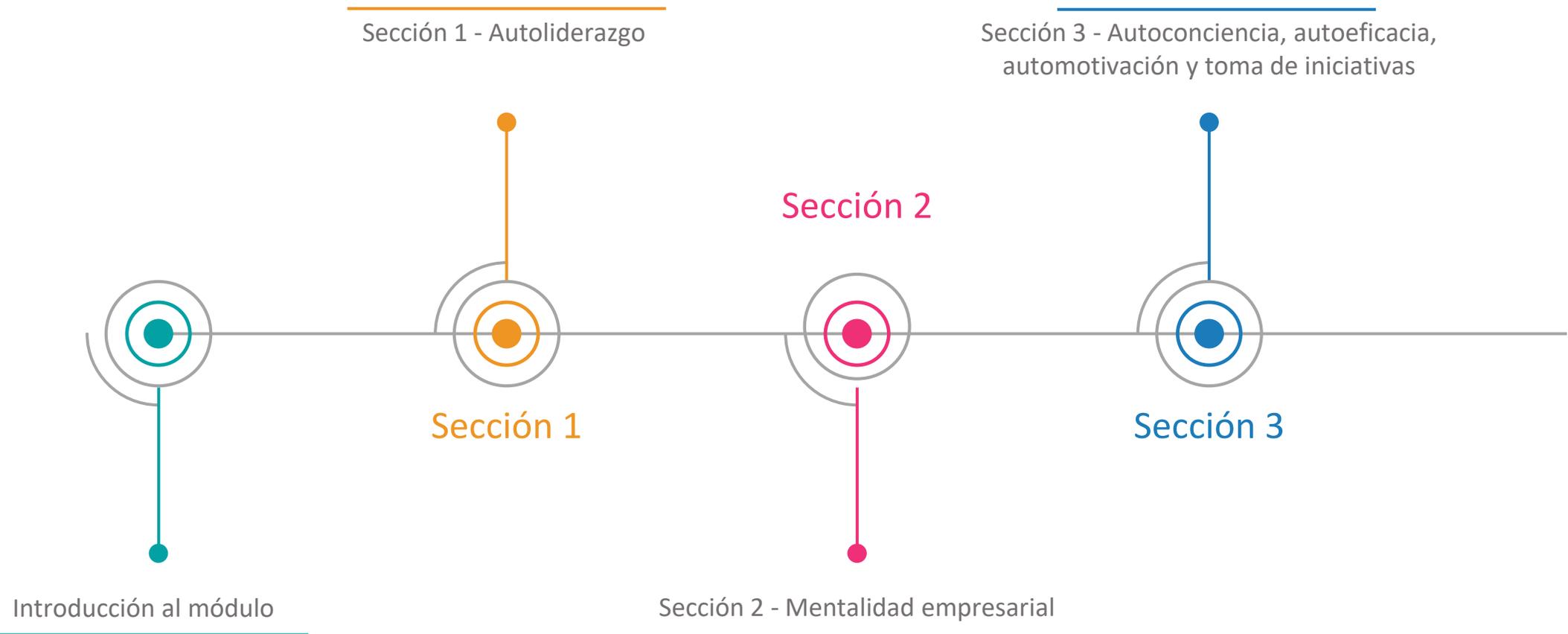
5. Autoliderazgo y
mentalidad empresarial



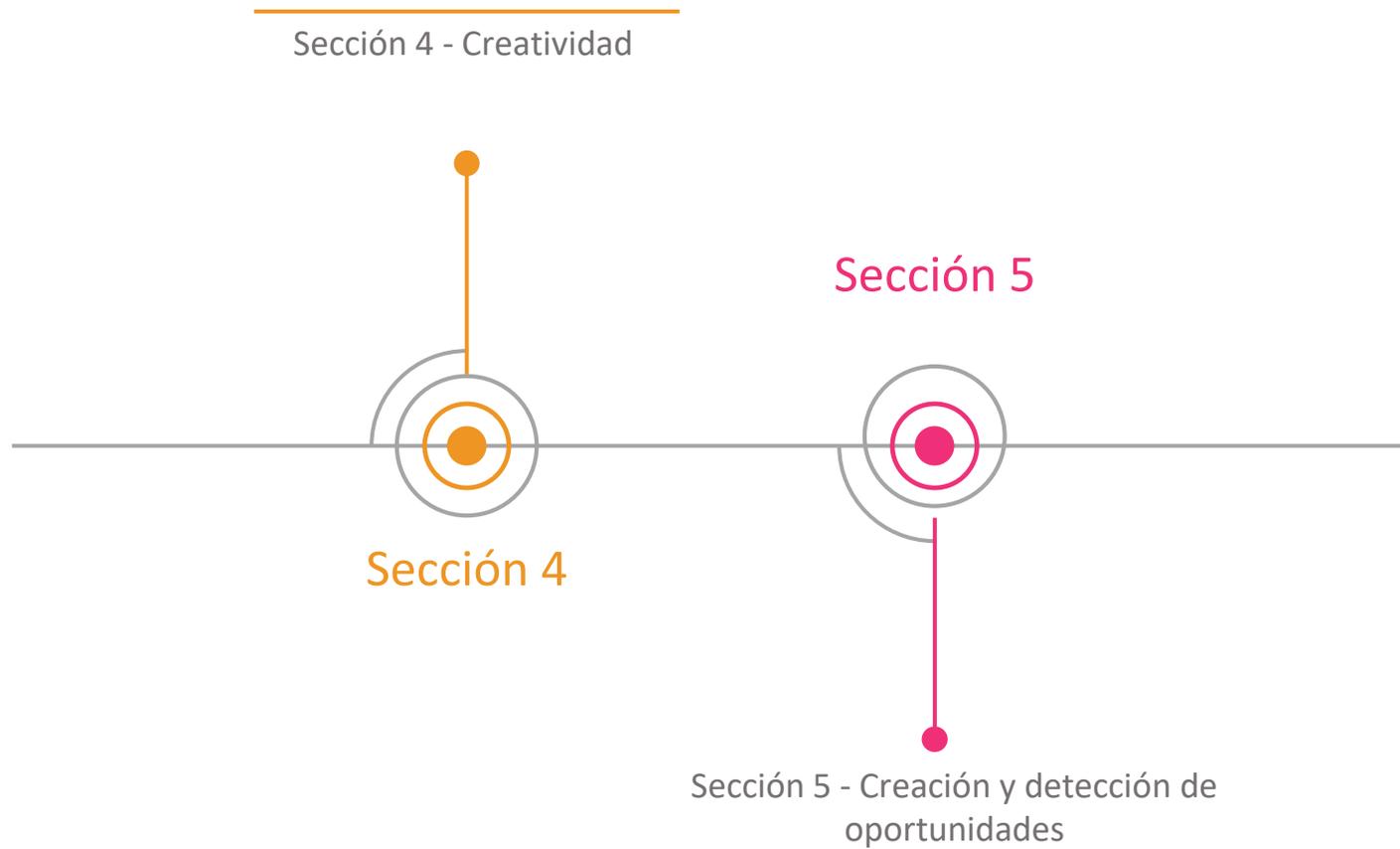
6. Aprender a
aprender

Self-leadership and Entrepreneurial Mindset

Estructura del módulo



Estructura del módulo



Resultados del aprendizaje

01

Explicar cómo desarrollar el hábito del autoliderazgo y aplicar las estrategias

02

Definir la "mentalidad empresarial" y adoptarla en el lugar de trabajo

03

Definir la autoconciencia, la autoeficacia, la automotivación y la toma de iniciativas

04

Explicar cómo desarrollar las habilidades de creatividad y aplicar las técnicas de creatividad

05

Explicar cómo la mentalidad empresarial se relaciona con el reconocimiento de oportunidades e identificarlas para la organización o empresa

"Si quieres algo que nunca has tenido, debes estar dispuesto a hacer algo que nunca has hecho"

Thomas Jefferson

Sección 1 - Autoliderazgo

Definir el autoliderazgo

Estrategias de autoliderazgo

Adoptar el autoliderazgo en el lugar de trabajo

AUTOLIDERAZGO

"El liderazgo del yo"



"Dieses Foto" von Unbekannter Autor ist lizenziert gemäß [CC BY](#)

Neck & Houghton (2006) Journal of Managerial Psychology

"Un proceso a través del cual los individuos controlan su propio comportamiento, influyendo y liderándose a sí mismos mediante el uso de estrategias conductuales y cognitivas".

"El autoliderazgo es la práctica de influir intencionadamente en su pensamiento, sentimiento y acciones hacia su/s objetivo/s".
([Bryant and Kazan 2012](#), Autoliderazgo - Cómo convertirse en un líder más eficaz y eficiente desde dentro).

EL AUTOLIDERAZGO requiere PROACTIVIDAD



“Las personas proactivas desarrollan la capacidad de elegir sus respuestas, haciéndolas más producto de su valor y decisión, que de sus estados de ánimo y condiciones.”

Stephen R. Covey, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

DISEÑANDO TU PROPIO MUNDO



“Somos responsables de nuestra propia eficacia, de nuestra propia felicidad, y en última instancia. Yo diría que, para la mayoría de nuestras circunstancias.”

Stephen R. Covey, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

¿Por qué es importante el autoliderazgo?

¿Qué tiene que ver el autoliderazgo con el liderazgo?

Si alguna vez esperamos ser líderes eficaces de los demás, primero tenemos que ser capaces de liderarnos a nosotros mismos con eficacia.

Los cinco "rasgos de los líderes modernos eficaces"

- Toma de decisiones
- Resiliencia
- Comunicación
- Colaboración
- Vulnerabilidad

Estrategias de autoliderazgo

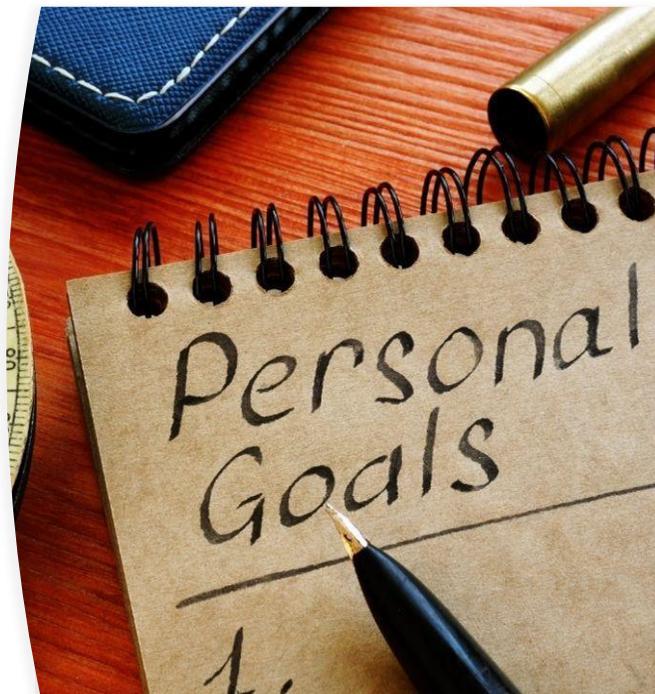


Las tres estrategias principales son

- Estrategias centradas en el comportamiento
- Estrategias de recompensa natural
- Estrategias de patrones de pensamiento constructivos

Estrategias centradas en el comportamiento

Elementos de autoliderazgo



Los cinco elementos son

- Autoobservación
- Autofijación de objetivos
- Caminos de auto-reconocimiento
- Autocastigo
- Auto-señalización

Estrategias centradas en el comportamiento



La autoobservación nos hace conscientes de cómo, cuándo y por qué nos comportamos de la manera en que lo hacemos, haciéndonos regularmente estas preguntas. Este es el primer paso para abordar el comportamiento inútil o improductivo.

La autoobservación es el proceso de establecer objetivos individuales para nosotros mismos.

Estrategias centradas en el comportamiento



Recompensas para nosotros mismos: formas de compensarnos cuando logramos nuestros objetivos. Estas recompensas pueden ser tangibles o intangibles.

El autocastigo o feedback autocorrectivo es un proceso que nos permite examinar nuestros errores antes de hacer un esfuerzo consciente para no repetirlos.

La autopunición es un proceso de estímulo que actúa como recordatorio de los objetivos deseados y mantiene la atención en lo que se intenta.

Estrategias de recompensa natural



"Dieses Foto" von Unbekannter Autor ist lizenziert gemäß [CC BY-SA-NC](#)

Estas estrategias pretenden crear situaciones en las que la persona se vea motivada o recompensada por aspectos inherentemente agradables de la tarea o actividad.

1. Consiste en incorporar características más agradables y placenteras a una actividad determinada, de modo que la propia tarea se convierta en algo naturalmente gratificante.
2. Esta estrategia consiste en moldear las percepciones alejando la atención de los aspectos desagradables de una tarea y centrándola en los aspectos intrínsecamente gratificantes de la misma.

[Self-Leadership: Behave Like a Leader Until You Become One - Heruka \(herukahealthinnovations.com\)](#)

Estrategias de patrones de pensamiento constructivos

- **Visualizar el éxito del rendimiento**
- **Autoconversación**
- **Evaluar las creencias y las suposiciones**

Estas estrategias están diseñadas para facilitar la formación de patrones de pensamiento constructivos y formas habituales de pensar que pueden tener un impacto positivo en el rendimiento.

Las estrategias de patrones de pensamiento constructivos incluyen la identificación y sustitución de creencias y supuestos disfuncionales, imágenes mentales y positivas.

[Self-Leadership: Behave Like a Leader Until You Become One - Heruka \(herukahealthinnovations.com\)](https://www.herukahealthinnovations.com)

[Autoliderazgo - Charla TED]

Derek Sivers: How to start a
movement | TED Talk

Adopta el autoliderazgo en el trabajo

Piensa en el mejor líder con el que hayas trabajado



Estas habilidades se centran exclusivamente en dirigirte a cosas más grandes y mejores: la autorreflexión

- Motivación
- Gestión
- Inteligencia emocional
- Toma de decisiones
- Visión de futuro
- Mentalidad de crecimiento

Sección 2 - Mentalidad empresarial

Definición "Mentalidad fija y de crecimiento"

Definición Zona de confort y zona de crecimiento

Actividad - Escritura creativa de la mentalidad

Definición "Mentalidad emprendedora"

Competencias del Marco de Competencias Empresariales (EntreComp) que demuestran una mentalidad empresarial

Mentalidad



Mentalidad de crecimiento:

Puedo aprender lo que quiera.

Quiero desafiarme a mí mismo.

Mentalidad fija:

No me gusta que me desafíen.

Cuando fracaso, no soy bueno.

La mentalidad es un conjunto de creencias que dan sentido al mundo y a uno mismo. Influye en la forma en que una persona piensa, siente y se comporta en cualquier situación.

Es posible aprender y desarrollar una mentalidad de crecimiento.

Hay que tomar conciencia de la "voz" en la cabeza y actuar.

Ajustar nuestra mentalidad y pasar a la acción incluso en circunstancias inciertas.

Mentalidad



Mentalidad de crecimiento:

Mi esfuerzo y mi actitud lo determinan todo.

Dime que me esfuerzo.

Mentalidad fija:

Mis habilidades lo determinan todo.

Dime que soy inteligente

La mentalidad fija describe una autoevaluación según la cual las personas creen que sus habilidades y talentos son innatos y no cambian.

La mentalidad fija se contrapone a la mentalidad de crecimiento: la creencia de que uno puede desarrollarse más y adquirir habilidades y talentos.

El concepto de mentalidad fija y mentalidad de crecimiento se remonta a la profesora de Stanford Carol Dweck.

En estudios con sus alumnos, reconoció una conexión entre la imagen que una persona tiene de sí misma y los factores de rendimiento o éxito.

Las personas con mentalidad de crecimiento tienen mucho más éxito que las que tienen mentalidad fija.

[Mentalidad – TED Talk]

The Mindset of a Champion | Carson Byblow |
TEDxYouth@AASSofia - YouTube

¿De la zona de confort a la zona de crecimiento? El poder de la mentalidad de crecimiento



Zona de confort
Zona de miedo
Zona de Aprendizaje
Zona de crecimiento

- Encontrar el propósito
- Vivir los sueños
- Establecer nuevas metas
- Conquistar objetivos

[Mentalidad de crecimiento – TED Talk]

Surbhi Sachdev: The Power of a Growth
Mindset | TED Talk

Mentalidad - Escritura creativa



Se trata de desarrollar una forma de pensar que favorezca la creatividad, la productividad y la persistencia en nuestro trabajo escrito.

Se trata de replantear nuestro pensamiento y desafiar los patrones negativos de comportamiento y el pensamiento automático.

- Recuerda el módulo de comunicación: CAMBIA TUS PALABRAS, CAMBIA TU MUNDO

“Lo que pensamos crea la vida que vivimos”.

Actividad:

Mentalidad - Escritura creativa (1/2)



1. Lleva un cuaderno de papel y un bolígrafo.
2. Visita un lugar o da un paseo durante unos minutos.
3. Durante 10 minutos, mira a tu alrededor y escribe una descripción de lo que observas.
4. Utiliza adjetivos para describir lo que ves.

Por ejemplo, puedes ver:

Un perro que ve puede ser grande, bonito, sucio, feo, amistoso u hostil

Actividad: Mentalidad - Escritura creativa (2/2)



1. Cuando hayas terminado, siéntate y mira la lista de palabras que has escrito.
2. Rodea con un círculo todas las palabras que tengan una connotación positiva.
3. Coloca un cuadrado alrededor de todas las palabras con una connotación negativa.

Mentalidad empresarial



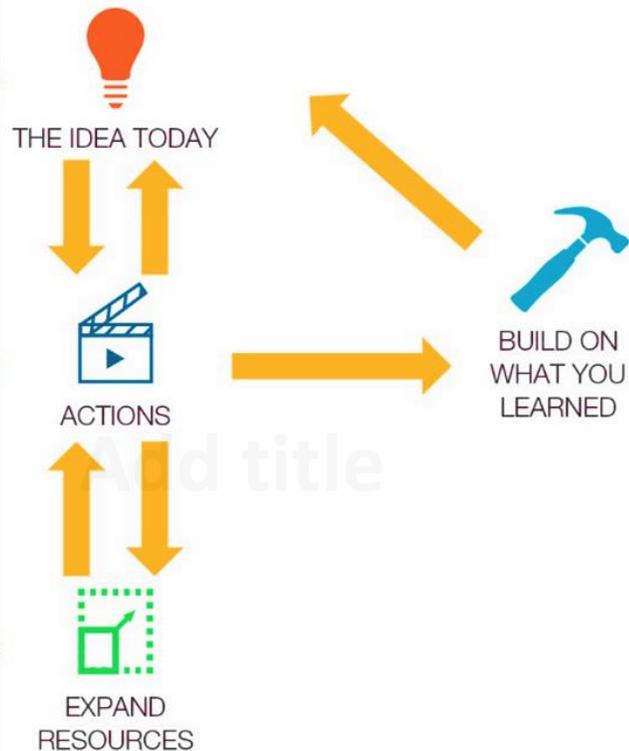
Una mentalidad emprendedora tiene la capacidad de alterar la forma de pensar para ver las infinitas posibilidades.

La pasión es una emoción positiva intensa.

El espíritu empresarial tiene el elemento de la pasión.

El espíritu empresarial requiere una práctica deliberada.

Mentalidad empresarial Mindset



Su declaración de impacto

¿Qué te aporta alegría y energía? ¿Cuál es tu visión?
¿Qué te gustaría inventar?

Medios a tu alcance:

¿Qué sabes? ¿A quién conoces? ...

Pérdida asequible:

Qué tipos de pérdidas puede aceptar (financieras, de tiempo, emocionales)

Red y a quién puedes inscribir:

discute tus ideas - busca todo tipo de recursos (amigos, familia, lugar de trabajo, gobierno, subvenciones,)

Investigación sobre el espíritu empresarial impulsado por el cerebro

Pensamiento cerebral izquierdo

Pensamiento cerebral derecho

lógica, racional, analítica, objetiva, lineal

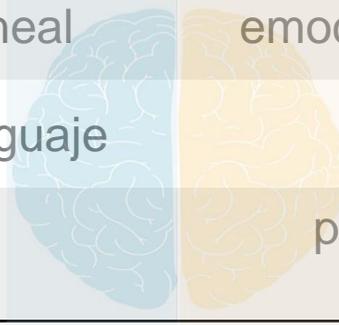
emocional, creativo experimental, intuición

verbal, hablar, escribir, palabras, lenguaje

símbolos, imágenes, dibujos, sueños,

Orientación al detalle, tratamiento cuantitativo

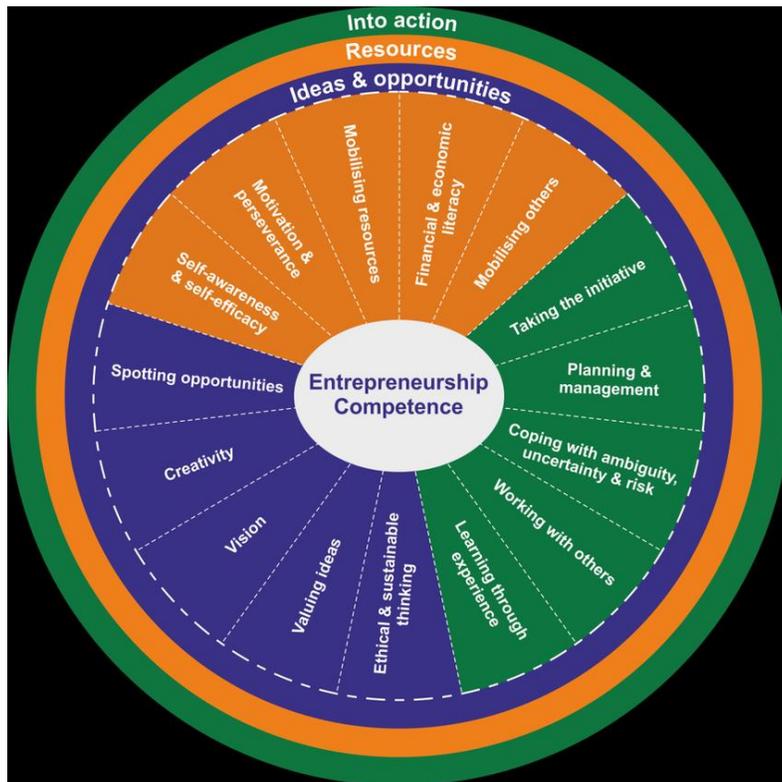
procesamiento no verbal orientado a la visión global



La mentalidad emprendedora combina habilidades no cognitivas, como el pensamiento crítico y la resolución de problemas, con las habilidades empresariales por excelencia que exige la economía de la innovación actual.

La mentalidad emprendedora es un conjunto de habilidades que permiten a las personas identificar y aprovechar al máximo las oportunidades, superar y aprender de los contratiempos, y tener éxito en una variedad de entornos.

Marco europeo de competencias empresariales (EntreComp)



Recursos personales

Autoconciencia y autoeficacia

Motivación, perseverancia

Habilidades de liderazgo

Habilidades de comunicación

Habilidades multidisciplinares....

El marco EntreComp puede considerarse una herramienta práctica y flexible, ya que ha sido diseñado para ser adaptado y aplicado con el fin de promover y capacitar a los individuos y las organizaciones para ser emprendedores.

Sección 3 - Autoconciencia, autoeficacia, automotivación y toma de iniciativa

Definir la autoconciencia

Definir Autoeficacia

Definir Automotivación

Definir la toma de iniciativa

Demostrar autoconciencia y eficacia

Actividad Análisis DAFO - Fuerza

Habilidades de automotivación

Actividad - carteles de motivación Adoptar la automotivación en el lugar de trabajo

Autoconciencia y autoeficacia



Desarrollamos nuestra **autoconciencia** de forma más completa al explorar lo que pensamos de nosotros mismos y al considerar lo que creemos que los demás piensan de nosotros.

La **autoeficacia** se refiere a la creencia de un individuo en su capacidad para ejecutar las conductas necesarias para producir logros de rendimiento específicos (Bandura, 1977, 1986, 1997)

Self-motivation and Initiative Taking



"Dieses Foto" von Unbekannter Autor ist lizenziert gemäß CC BY-SA-NC

Self-motivation is the ability to motivate oneself, to find a reason and the essential strength to do something, without the need of being influenced to do so by another person.

Taking initiative is to undertake something boldly on your responsibility without waiting to be told. It is the desire to do things no matter what obstacles are in your path, being motivated by your determination.

Autoconciencia

**"Cuando descubra
quién soy, seré
libre".**

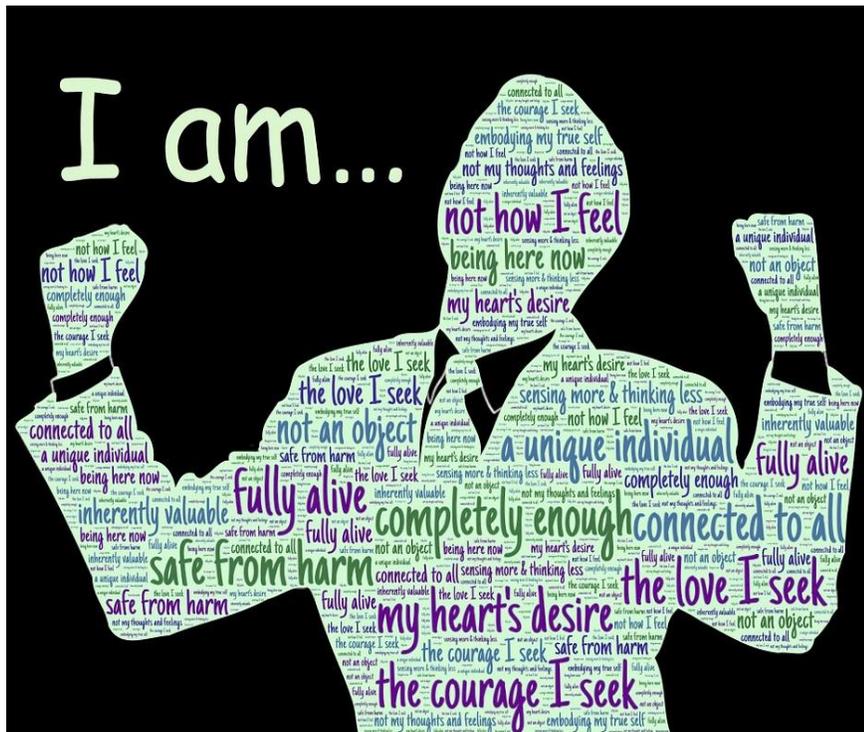


Dado que la autoconciencia se basa en la conciencia del "yo", es necesario que la percepción de uno mismo coincida con la realidad.

Para tener un conocimiento exacto de sí mismo, es importante que los empleados sean reflexivos y estén abiertos a la retroalimentación para desarrollar un verdadero sentido de sí mismos.

Un conocimiento realista de sí mismos les permitirá gestionar mejor su comportamiento.

Autoconciencia



Reconocer los puntos fuertes

Cada uno de nosotros tiene puntos fuertes únicos, y es vital que los reconozcamos y los aprovechemos.

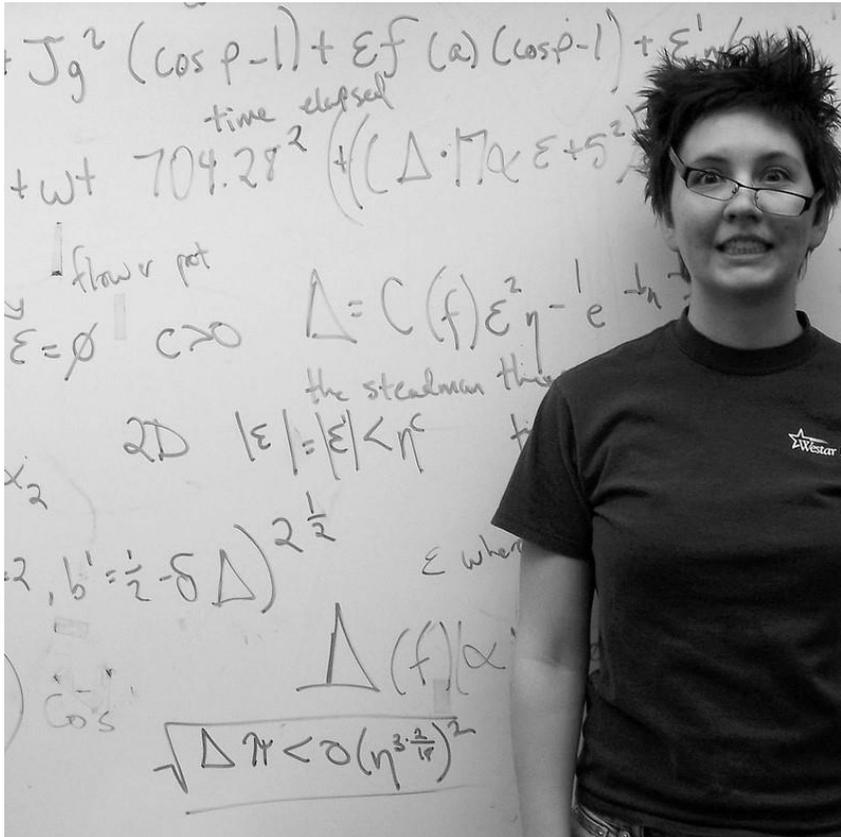
Una parte importante de la salud socioemocional es centrarse en los atributos positivos.

Tener confianza en uno mismo

Cuando los empleados son capaces de reconocer sus puntos fuertes, su confianza en sí mismos aumenta.

La confianza en sí mismo es una pieza integral de un estado social emocional saludable.

Autoeficacia



La autoeficacia es la creencia de que uno tiene la capacidad o el poder de aprender.

Se basa en tener una visión positiva tanto del tema en sí como de la propia capacidad para dominarlo.

Actividad: DAFO- Análisis

DAFO es un acrónimo de

- **Debilidades,**
- **Amenazas,**
- **Fortalezas y**
- **Oportunidades.**

No es un ejercicio fácil.

Requiere mucha reflexión y honestidad sobre quién eres y qué eres capaz de hacer.

El DAFO puede ayudarte a aumentar tu autoconocimiento siempre que te hagas las preguntas adecuadas y busques la opinión crítica de tus compañeros, mentores y entrenadores.

Actividad: DAFO- Análisis

Ser capaz de aceptar tus puntos débiles mientras centras tu atención en tus puntos fuertes. Intenta responder a estas preguntas por ti mismo.

La "F" de DAFO significa fortalezas
"¿Cuáles son mis puntos fuertes?"

¿Dónde veo realmente la excelencia en mi trabajo y en mi vida?

¿Dónde están mis superpoderes?

¿En el marketing o en las operaciones?

¿En los recursos humanos?

¿Son mis habilidades organizativas o mis habilidades de coaching y de trato con la gente?

¿Podría mi organización funcionar sin mí al frente? Si no es así, ¿por qué no?

Automotivación



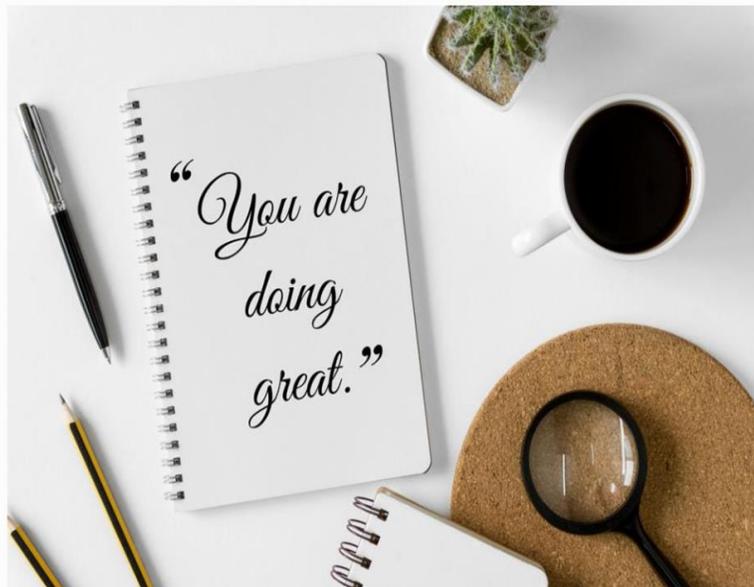
Son necesarios cuatro factores para construir los niveles más fuertes de automotivación:

1. Autoconfianza y autoeficacia.
2. Pensamiento positivo, y pensamiento positivo sobre el futuro.
3. Concentración y objetivos firmes.
4. Un entorno motivador.

| | Habilidades de Auto-motivación |
|------------------------------|---|
| Iniciativa | <ul style="list-style-type: none">➤ La tendencia a actuar, hacerse cargo o avanzar antes que los demás. |
| Impulso para conseguirlo. | <ul style="list-style-type: none">➤ El deseo de lograr algo frente a trabajar por recompensas externas como el dinero o el prestigio. |
| Compromiso con los objetivos | <ul style="list-style-type: none">➤ La persistencia para alcanzar los objetivos. |
| Autoeficacia | <ul style="list-style-type: none">➤ La creencia de que tus acciones te llevarán a los resultados deseados. |

| | Habilidades de Auto-motivación |
|--|---|
| Resiliencia | ➤ Resiliencia |
| Pasión por el trabajo. | ➤ El disfrute del trabajo en sí mismo. |
| Afán de superación Deseo de mejorar | ➤ El deseo de probar cosas nuevas y asumir nuevos retos. ➤ La necesidad de seguir mejorando. |

Automotivación en el trabajo



- Empezar las tareas con prontitud y hacerlas a tiempo
- Iniciar nuevos proyectos que puedan beneficiar a la empresa
- Mantener la concentración en el trabajo sin distraerse

Actividad:

Crear carteles de motivación



1. Empiece con inspiraciones. No partas de un lienzo en blanco.
2. Remítalo para hacerlo suyo. ...
3. Aumenta el estilo. ...
4. Cambia el tamaño para que el contenido llegue más lejos. ...
5. Imprime o comparte.

¿Cómo se escriben las frases?

All our
DREAMS
can come true
IF WE HAVE THE
COURAGE
to PURSUE THEM
—
- WALT DISNEY

1. Escriba como habla la gente de verdad.
2. Sea conversacional, pero evite el lenguaje trillado y de relleno.
3. Utilice frases que sean memorables y ayuden a crear una imagen en la mente del lector.
4. Aporte ideas y perspectivas significativas en una cita que aumenten el valor de la misma.

[100 Positive Quotes, Thoughts & Messages \(parade.com\)](http://parade.com)

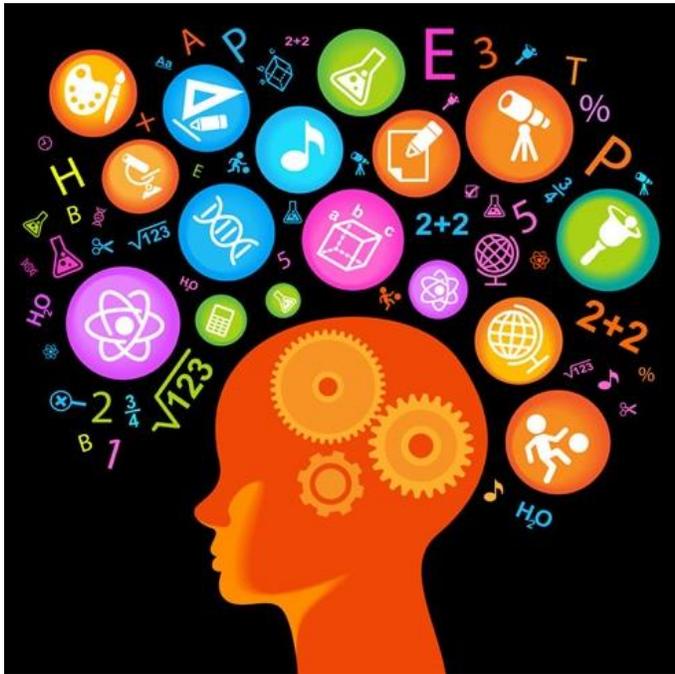


Presente sus carteles de motivación

Sección 4 - Creatividad

Definición Creatividad
Habilidades de creatividad
Técnicas de creatividad

Creatividad



La creatividad es la capacidad de una persona para crear, realizar o pensar en algo de una manera que no se ha hecho antes.

La creatividad es algo interno que implica pensar en profundidad con ideas diferentes y analíticas.

Habilidades de creatividad



Practicar para ser más creativo en el trabajo.

Establecer conexiones

Hacer preguntas

Hacer observaciones

Establecer una red de contactos

Experimentar

Técnicas de creatividad



Lluvia de ideas

Lluvia de ideas negativa

Lluvia de ideas

Palabras al azar

Método de la galería

Storyboarding

Lluvia de ideas y lluvia de ideas negativa

- **Brainstorming:**
el objetivo es producir el mayor número posible de ideas en un plazo determinado.
- **Brainstorming negativo:**
el objetivo es explorar nuevas soluciones a través del pensamiento negativo. Esto te da nuevos ángulos de soluciones plausibles, a partir del uso de las cosas que pensabas, que no son útiles.

Brainwriting (escritura cerebral)

- Brainwriting (escritura cerebral):
es una técnica de creatividad para encontrar ideas o resolver problemas. El Brainwriting es completamente silencioso. Cada participante escribe sus ideas sobre un tema definido en una hoja de papel y pone este papel a disposición de otro participante en una ronda posterior.

Palabras al azar

- Palabras al azar brainstorming

Utilizar palabras aleatorias para generar nuevas ideas y soluciones creativas a sus problemas. El uso de palabras aleatorias te permite ir más allá de los límites tradicionales y abordar los retos desde una dirección diferente.

Método de la galería

Combina el trabajo individual y en grupo. Fomenta la creatividad y la estimulación mutua, especialmente con representaciones gráficas abiertas o debates sobre posibles soluciones.

Cada participante elabora de 2 a 3 bocetos de solución a un problema determinado y los presenta como una galería.

A continuación, el grupo ve cada boceto mientras el creador explica su idea; se intercambian otras sugerencias e ideas.

A continuación, cada participante sigue trabajando individualmente en su idea para la segunda ronda.

Storyboarding

- El storyboard es una técnica de creatividad que suele utilizar diagramas de palos para explicar un escenario, de modo que se pueda realizar la planificación de dicho escenario. Al igual que el brainstorming, también se emplea principalmente en grupos. Requiere un moderador y se realiza en un grupo de 8 a 12 personas. El moderador organiza primero las ideas obtenidas en la sesión de brainstorming en un orden lógico en una pizarra.

Sección 5 - Creación y detección de oportunidades

Identificar y crear oportunidades
Estrategias para generar nuevas ideas
Vías para la identificación de oportunidades
Actividad: Dumping mental para la ideación

[El arte de innovar – TED Talk]

[The art of innovation | Guy Kawasaki | TEDxBerkeley - YouTube](#)

Crear y reconocer nuevas oportunidades

[Baking With Buffy: Sarah Michelle Gellar's Food Startup](#)
[\(forbes.com\)](#)

Baking With Buffy: Sarah Michelle Gellar's Food Startup



Foodstirs, una empresa de suscripción a kits de repostería de Sarah Michelle Gellar, aprovecha un hueco en el mercado.

Crear y reconocer nuevas oportunidades

"Cada día es un reto, así que es importante ser ingenioso", dice Laibow.

Siempre da miedo salir de la zona de confort, pero como dice el refrán, un gran riesgo conlleva una gran recompensa", dice Gellar. "Siempre me ha gustado desafiarme a mí misma, y esto me pareció el siguiente paso lógico a abordar. No soy portavoz de la empresa. Tengo la misma responsabilidad que cualquier otro cofundador".

Va a haber retos y necesitas gente que te ayude.

Es cuando la gente no tiende la mano cuando se mete en problemas".

Estrategias



Estrategias de análisis

Estrategias de desarrollo

Estrategias basadas en la imaginación

Estrategias interpersonales

Estrategias basadas en los hábitos

Estrategias de búsqueda de relaciones

Estrategias de análisis

Acciones que implican dedicar tiempo a pensar detenidamente en un problema dividiéndolo en partes, o considerándolo de forma más general, con el fin de generar ideas sobre cómo se pueden mejorar o hacer más innovadores determinados productos o servicios.

Estrategias de desarrollo

Acciones que implican mejorar y modificar las ideas existentes para crear mejores alternativas y nuevas posibilidades.

Estrategias basadas en la imaginación

Acciones que implican suspender la incredulidad y dejar de lado las restricciones para crear estados o fantasías irreales.

Estrategias interpersonales

Acciones que implican que los miembros del grupo generen ideas y se basen en las ideas de los demás.

Estrategias basadas en los hábitos

Acciones que implican técnicas que ayudan a romper nuestra mente.

Relationship- seeking strategies

Planes de acción que implican establecer conscientemente vínculos entre conceptos o ideas que normalmente no se asocian entre sí.



Caminos-Descubrimiento



Una vía que asume que las oportunidades existen independientemente de los empresarios y están esperando a ser encontradas.

Encontrar el camino

Buscar camino

Caminos-Descubrimiento

Encontrar el camino

Una vía que supone que las oportunidades salen independientemente de los empresarios y están a la espera de ser encontradas.

Búsqueda de la ruta de acceso

Una vía que se utiliza cuando los empresarios no están muy seguros del tipo de empresa que quieren iniciar, por lo que emprenden una búsqueda activa para descubrir nuevas oportunidades.

Caminos-Descubrimiento



Vía de diseño

Una vía que puede descubrir oportunidades de gran valor porque el empresario se centra en las necesidades insatisfechas de los clientes, concretamente en las necesidades latentes.

Vía de ejecución

Una vía que implica el uso de lo que se tiene (habilidades, conocimientos, capacidades) para descubrir una oportunidad que se adapte exclusivamente a uno.

Actividad: Dumping mental para la ideación

El Dumping mental ejercita el aspecto creativo del método empresarial -la ideación específica- como un ejercicio sin prejuicios diseñado para generar numerosas ideas, a partir de las cuales construir y ramificar hacia oportunidades potenciales más útiles que creen un valor considerable.

Objetivos de aprendizaje

Practicar procedimientos para crear y diseñar nuevas ideas.

Sentirse cómodo comenzando con ideas "en bruto" o "semilla" en lugar de sentir la presión de producir opciones efectivas..

[Präsentation\WP6 6.6 Mind Dumping for Ideation FHJ 3.docx](#)

¿Qué he aprendido hoy?

Revision Questions



Describe las estrategias de autoliderazgo.



Describe la diferencia entre la mentalidad fija y la de crecimiento.



Menciona algunas habilidades de auto-motivación.



Explica qué técnicas de creatividad pueden ayudar a ser más creativo en el trabajo.



Menciona las estrategias para crear y reconocer nuevas oportunidades.



Evaluación

**TOWARDS A HOLISTIC TRANSFORMATION OF
ORGANISATIONS INTO LEARNING WORKPLACES**

¡Gracias!



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Número de Acuerdo del Proyecto: 612910-EPP-1-2019-1-CY-EPPKA3-PI-FORWARD

El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no constituye una aprobación del contenido, el cual refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en la misma.